

O Curso de Especialização em Gestão Pública Avançada da Fundação Escola de Governo de Santa Catarina frente a modelos de administração pública: perspectiva dos egressos sobre sua formação

Welliton Saulo Da Costa

Fundação Escola de Governo (ENA), Florianópolis, SC - Brasil.

Luciana Francisco De Abreu Ronconi

Centro de Ciência da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, SC - Brasil

Elaine Cristina de Oliveira Menezes

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Matinhos, PR - Brasil

O presente artigo objetiva analisar qual tendência tem prevalecido, em termos dos modelos de administração pública (AP), na formação de especialistas em gestão pública egressos do curso Gestão Pública Avançada (GPA) da Fundação Escola de Governo de Santa Catarina (ENA). Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o *survey*, por meio de um questionário aplicado a egressos do curso GPA. Os dados coletados foram analisados considerando as seguintes categorias: práticas de gestão, papel do servidor, responsividade, funções administrativas, política pública, *accountability*, interesse público e tipos de coprodução. Entre os principais resultados, observa-se a prevalência dos seguintes paradigmas de administração pública na formação dos egressos do curso GPA: Nova Gestão Pública, nas categorias de análise práticas de gestão, papel do servidor, responsividade, funções administrativas, política pública e *accountability*; Modelo Burocrático, na categoria práticas de gestão; e Modelos ou Propostas Emergentes nas categorias interesse público e tipos de coprodução. O estudo demonstrou que a formação dos egressos do curso GPA tende a se alinhar, com mais intensidade, às práticas associadas à Nova Gestão Pública, com ênfase na formação técnica em detrimento da formação política. Assim, considerando o objetivo da ENA com o curso GPA, fazem-se necessárias inovações nas práticas de ensino mais afinadas com os modelos emergentes de administração pública. Este estudo pode ser utilizado como subsídio para outras investigações, bem como tais resultados podem servir para o aperfeiçoamento de políticas de formação e capacitação de servidores públicos.

Palavras-chave: escolas de governo, modelos de administração pública, formação de servidores públicos

DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v7i1i4.4101> | E- ISSN: 2357-8017

[Artigo recebido em 29 de novembro de 2019 e aceito em 10 de setembro de 2020.]



El Curso Especializado en Gestión Pública Avanzada de La Fundación de la Escuela de Gobierno de Santa Catarina frente a los modelos de administración pública: perspectiva de los graduados sobre su formación

Este documento tiene por objetivo analizar qué tendencia ha prevalecido, en términos de la Administración Pública - modelos AP, en la capacitación de especialistas en gestión pública del curso de Gestión Pública Avanzada - GPA / ENA. Es una investigación exploratoria y descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. Como los procedimientos metodológicos utilizados fueron: la investigación bibliográfica, el análisis documental y la encuesta. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de cuestionarios a los graduados del curso GPA. Los datos recopilados se analizaron teniendo en cuenta las siguientes categorías: prácticas de gestión, función del servidor, capacidad de respuesta, funciones administrativas, política pública, *accountability*, interés público y tipos de coproducción. Entre los principales resultados, se observa la prevalencia de los siguientes paradigmas de la Administración Pública en la formación de graduados del curso GPA: Nueva Gestión Pública, en las categorías de análisis práctico de gestión, función del servidor, capacidad de respuesta, funciones administrativas, política pública y *accountability*; Modelo burocrático, en la categoría de prácticas de gestión; y modelos o propuestas emergentes en las categorías de interés público y tipos de coproducción. El estudio mostró que, frente a los modelos de AP, la capacitación de especialistas en gestión pública, egresados del curso GPA, tiende a alinearse con las prácticas asociadas con la Nueva Gestión Pública, con énfasis en la capacitación técnica sobre la formación política. Por lo tanto, considerando el objetivo de ENA con el curso de GPA, que es el desarrollo de competencias vinculadas a la ciudadanía, la democracia, la ética y la responsabilidad social, son necesarias innovaciones en las prácticas de enseñanza. Entre tales innovaciones se encuentra la enseñanza de atributos expresados en modelos emergentes de administración pública. Este estudio puede usarse como subsidio para otras investigaciones, y estos resultados sirven para mejorar las políticas de capacitación y calificación de los servidores públicos.

Palabras clave: escuelas gubernamentales, modelos de administración pública, formación de servidores públicos

Analyzing the Specialization Program in Advanced Public Management of the Santa Catarina School of Government Foundation through models of public administration: a perspective from the alumni

This study explores the prevailing trend, regarding Public Administration models, observed in the training of public management specialists, based on the perspective of alumni of the program of advanced public management (GPA) of the State of Santa Catarina's (Brazil) school of government (ENA). The work adopts exploratory and descriptive research with a qualitative and quantitative approach. The methodological procedures included bibliographic research, documentary analysis, and a survey with alumni of the program GPA/ENA. The analysis of the data collected considered the categories: managerial practices, the role of the public servant, responsiveness, administrative functions, public policy, accountability, public interest, and types of coproduction. The results show that the alumni of GPA/ENA suggest a prevalence of the following Public Administration models: New Public Management – in the analytical categories managerial practices, the role of the public servant, responsiveness, administrative functions, public policy, and accountability; Bureaucratic Model – in the category managerial practices; and Emergent Models – in the categories public

interest, and types of coproduction. From the alumni perspective, their training tends to align with the practices associated with the New Public Management, emphasizing technical over political preparation. Therefore, considering the objective of the government of Santa Catarina's administration school (ENA) it is necessary to implement innovations in teaching practices to connect students with emergent models of public administration. This study may subsidize future research, and its results can be used to improve public servants' training.

Keywords: schools of government, public administration models, public servants training

1 Introdução

A aspiração de valores democráticos erige-se associada ao processo de redemocratização do Brasil, que culminou na promulgação da Constituição Federal de 1988. O documento instituiu a cidadania e a soberania popular como princípios fundamentais do Estado brasileiro, ao mesmo tempo em que consolidou a democracia representativa, fomentou a ativa participação cidadã na elaboração e implementação das políticas públicas, criando espaços de participação popular plena (TATAGIBA, 2002).

Diante desse cenário, torna-se imprescindível trazer a lume, de um lado, a importância do engajamento efetivo/ativo dos cidadãos na tomada das decisões políticas, por meio de canais de deliberação e decisão e, de outro, a necessidade premente de uma mudança de paradigma na postura dos administradores públicos, no sentido de que interesse público não pode mais ser idealizado como monopólio do Estado, mas sim construído por meio de um processo democrático e participativo que envolva o cidadão, organizações não governamentais, de mercado ou do terceiro setor.

Impõe-se ao gestor público uma racionalidade não mais restrita apenas a normas e procedimentos ou, ainda, a técnicas gerenciais. Há de se substituir a figura do tecnocrata burocrático ou do simples executivo por um gestor público cidadão, consciente de valores democráticos e com aptidão para promover transformação social.

As Escolas de Governo (EGs) assumem estrategicamente um papel de suma importância, pois cumprem a missão constitucionalmente firmada de implementar o

desenvolvimento e a formação, inicial e contínua, de gestores públicos, por meio de sua formação, capacitação, atualização e especialização.

Em Santa Catarina, a Fundação Escola de Governo (ENA) foi criada pelo Governo do Estado em junho de 2009. Trata-se de uma organização de formação dos profissionais da área que tem como objetivo estimular a reflexão crítica em seus alunos/participantes. Incita os alunos à condição de agentes de mudança e de inovação, comprometidos com a ética, a responsabilidade, a democracia e a cidadania, orientando suas práticas a partir dos seguintes valores: ética e transparência, diálogo e participação e formação humanística e técnica.

O foco específico da investigação recai sobre uma das principais ações desenvolvidas pela ENA para consecução de seu escopo: o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública Avançada (GPA), cujo programa visa propiciar aos participantes a reflexão e o debate sobre a ética pública, a democracia, a cidadania e a responsabilidade do Estado perante a sociedade, além de uma visão crítica dos modelos de Estado e suas consequências na organização e nos procedimentos da administração pública (AP).

À luz de tais reflexões, esta pesquisa buscou verificar quais tendências têm se manifestado na formação dos especialistas em gestão pública egressos do curso GPA/ENA, considerando-se três modelos de administração pública: 1) a chamada velha administração pública; 2) a nova gestão pública; e 3) propostas emergentes, como o novo serviço público e a administração pública societal. Tais paradigmas enfatizam de forma diferente as práticas de gestão, o papel do servidor, o atendimento às expectativas e a participação, entre outros aspectos; por isso, houve interesse em compreender qual modelo de AP ou quais modelos têm sido mais enfatizados no curso GPA/ENA e, portanto, que têm inspirado as práticas cotidianas, sejam de cunho instrumental ou técnico e/ou de cunho substantivo ou político, desses servidores públicos, egressos do curso.

Buscou-se, portanto, compreender se as tendências que têm prevalecido na formação dos egressos mostram-se coerentes com os propósitos estabelecidos pelo curso GPA/ENA. Portanto, esta pesquisa tem por escopo responder à seguinte questão: “Qual tendência tem prevalecido, em termos dos modelos de AP, na formação de especialistas em gestão pública egressos do curso GPA/ENA?”

Para além da introdução, este trabalho segue com a fundamentação teórica que pontua modelos da AP e a necessidade de complementariedade entre os mesmos. Na sequência, será apresentada uma breve recapitulação histórica sobre as EGs em âmbito nacional, bem como caracterizada a Fundação Escola de Governo de Santa Catarina (ENA) e o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública Avançada (GPA). Na seção seguinte, explicitam-se os procedimentos metodológicos e a coleta e análise de dados. Por fim, tecem-se as conclusões, com reflexões e recomendações.

2 Referencial teórico

Em seguida, serão discutidos modelos de Administração Pública (AP) consolidados na literatura, bem como a complementariedade entre eles.

2.1 Modelos de Administração Pública

O desenvolvimento dos estudos envolvendo a AP esteve sempre atrelado a crenças e práticas oriundas da sociedade no seu contexto histórico. O caminho percorrido pela AP se vincula a três paradigmas marcantes de organização pública das instituições: a velha administração pública (burocracia), a NGP (gerencialismo) e as propostas emergentes, que abrangem o novo serviço público (NSP) e a administração pública societal (APS) (DENHARDT; DENHARDT, 2003; PAULA, 2005a).

No Brasil, a adoção dos pressupostos burocráticos pelo setor público deu-se no Governo de Getúlio Vargas com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, e tinha como escopo a centralização, a padronização e a coordenação das operações públicas (NASSUNO, 2011; MOTA, 2008).

Nesse modelo, a produção do serviço público é orientada racionalmente por meio de normas escritas, objetivas, de caráter geral e conteúdo abstrato. As regras regulamentam os processos administrativos, a classificação e solução de problemas, impingindo uma execução vinculada, padronizada e impessoal, bem como subordinada a níveis de comando hierárquico. Como resultado, obtém-se um ambiente isolado de

elementos pessoais, ações executadas com controle, disciplina e racionalidade em relação aos fins (NASSUNO, 2011; MOTA, 2008).

Por ser autorreferida, as funções administrativas da AP concentram-se no controle passo a passo dos processos e da organização do trabalho, por meio da especialização das tarefas, além da garantia do poder do Estado (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

O paradigma burocrático, moldado a partir de estruturas hierárquicas, controladas por centros únicos de poder, tem por escopo conferir eficiência e responsividade às operações dos órgãos públicos (DENHARDT, 2012). Com o passar do tempo, verificou-se que o princípio da eficiência defendido pelo modelo burocrático não se revelou real, sobretudo diante da transição do Estado liberal para o Estado social e econômico. A promessa de rapidez, boa qualidade e custo baixo no prestamento de serviços ao público não se concretizou (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Diante de críticas cada vez mais acirradas e do forte movimento de reestruturação do setor público em diversos países democráticos, diferentes debates ecoaram em torno de arranjos institucionais alternativos à burocracia para aparelhar o Estado. No Brasil, o marco inicial dessa reorganização deu-se por meio da proposta de Reforma do Aparelho do Estado, formulada pelo ministro Bresser-Pereira, na primeira gestão do Governo FHC (1995-1998).

O Modelo Gerencial ou Nova Gestão Pública foi concebido inicialmente como um sistema alternativo de ideias, já que seus elementos não estão categorizados sistematicamente como referência conceitual. A NGP, ou AP gerencial, surgiu como um fenômeno organizacional voltado ao desenvolvimento de uma nova forma de organizar o setor público, em clara oposição ao tipo ideal da burocracia weberiana (NASSUNO, 2011; BRESSER-PEREIRA, 1999).

Seu advento coincide com a necessidade de o Estado dar conta de uma tendência mundial emergente, marcada pelo desenvolvimento tecnológico, abertura dos mercados, globalização da economia e escassez de recursos. Esse cenário impôs uma nova ordem econômico-social, orientada pela melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, do desempenho com controle dos resultados e da flexibilização e avaliação dos processos (MATIAS-PEREIRA, 2009; BRESSER-PEREIRA, 1999).

A pluralidade e complexidade de interesses na sociedade e a presença de diferentes grupos negociando e competindo por uma participação no equilíbrio do poder compeliu a AP a um *modus operandi* mais público e democrático, por meio da abertura de canais de negociação e participação (KEINERT, 2007).

Reflexo das mudanças mencionadas, o novo paradigma preconiza a revisão dos tradicionais pressupostos organizacionais do setor público, assim sintetizados por Paes de Paula (2005a): descentralização do aparelho do Estado, privatização das estatais, terceirização dos serviços públicos, regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado e uso das ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

Os discursos políticos em prol do modelo fundamentam seus pressupostos nas práticas organizacionais do setor empresarial privado, assentadas na flexibilização da gestão, redução dos centros hierárquicos e aumento da autonomia dos gerentes, avançando nas três dimensões: a institucional, a cultural e a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1999). A aplicação dessas noções tem por escopo tornar a gestão do Estado mais eficiente e produtiva, oferecendo serviços públicos de boa qualidade ao cidadão/cliente, com otimização de recursos (VALADARES *et al.*, 2010).

Keinert (2007) chama atenção para o fato de que o cruzamento de interesses da sociedade, com conteúdo político mais explícito, e interesses do Estado, de caráter mais técnico, caracteriza a perspectiva pluralista da NGP, marcada por valores como: a descentralização com efetiva autonomia, a defesa “da coisa pública”, a responsabilização social (*accountability*) e o foco no cidadão-cliente.

Com o tempo, entretanto, verifica-se que o modelo de gestão gerencialista não vem se mostrando capaz de lidar com a complexidade da vida política, como bem aponta Paes de Paula (2005b). Para a autora, a nova AP não cumpriu o objetivo de redução dos custos do governo, já que a implementação das medidas voltadas à reorganização do Estado e à regulação das atividades não exclusivas transferidas à iniciativa privada impôs a formação de uma nova elite burocrática, constituída por executivos e consultores que atuam no setor público e cujos interesses se sobrepõem ao público (PAULA, 2005a).

Em que pese o discurso participativo idealizado pela NGP, verifica-se que o arranjo institucional do aparato estatal e das organizações sociais impede uma maior inserção popular nas decisões políticas, sobretudo porque essas últimas assumem contratualmente

a posição de meras prestadoras de serviços públicos, carecendo de posição representativa no núcleo estratégico do Estado (PAULA, 2005b).

Constata-se, dessa forma, que no gerencialismo as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa transcenderam a dimensão sócio-política, deixando-se de viabilizar o exercício dos direitos políticos por meio da participação popular. Mantém-se a centralização do poder e o idealismo tecnocrático.

2.1.1 Modelos ou Propostas Emergentes

Neste item serão discutidas duas propostas de AP surgidas como respostas às deficiências e lacunas relacionadas ao modelo burocrático e à NGP. Tratam-se de propostas isoladas e emergentes, mas com possibilidades objetivas de serem desenvolvidas na prática da AP: a proposta do Novo Serviço Público (NSP) e a proposta da Administração Pública Societal (APS).

A proposta do NSP teve sua base epistemológica desenvolvida pelos americanos Denhardt e Denhardt (2003). O paradigma erige-se lastrado em duas vertentes: no fomento da dignidade e do valor do serviço público e na adoção da democracia, cidadania, e interesse público como pressupostos essenciais da AP. As propostas dessa vertente consideram a participação direta dos cidadãos na construção do bem comum como alternativa para se desenvolver uma sociedade verdadeiramente democrática (DENHARDT, 2012).

Prioriza-se a equidade social e, por conseguinte, a utilização da igualdade na dispensação de valores sociais e políticos, enfatizando o envolvimento e a responsividade. Valoriza-se mais a qualidade da decisão do que a eficiência com que ela é tomada (DENHARDT, 2012; NASSUNO, 2011).

O interesse público a ser perseguido pelo Estado no NSP passa a ser pensado em uma perspectiva de valores compartilhados e interesses comuns, assumindo um perfil intergeracional e comunitário (DENHARDT, 2012).

Segundo Salm e Menegasso (2009, p. 107), a base epistemológica do NSP toma por princípio “que o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade;

que a comunidade politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado”. Esse referencial justifica a valorização da comunidade como um instrumento promotor de unidade e síntese, alimentado por um sistema efetivo de colaboração, comunicação e resolução de conflitos.

Para consolidação dessa proposta, Denhardt (2012) assevera a necessidade de que a produção de bens e serviços públicos seja elaborada por meio de atividades colaborativas entre cidadãos, governo, órgãos privados e não governamentais. A participação conjunta desses membros, ao mesmo tempo que gera maior responsabilidade (*accountability*) entre os coprodutores, aproxima o cidadão do Estado, permitindo-o influenciar diretamente no planejamento e execução de políticas públicas.

Via de consequência, altera-se o papel do gestor público que, além de coordenar o diálogo estabelecido nos espaços mencionados, deixa de controlar ou guiar o interesse público para fomentar a participação dos cidadãos na construção desse interesse (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013). Para além da formação técnica pertinente à área de atuação, impõe-se ao gestor a aptidão para demonstrar flexibilidade, receptividade às mudanças e sensibilidade para reconhecê-las como necessárias, além de criatividade e comprometimento ético para com a sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2003, *apud* RONCONI *et al.*, 2008).

Apesar de apresentar-se como uma proposta emergente, pautada em princípios democráticos, o NSP ainda carece de preparação para ser implementado, pois carece da eficiência dos mecanismos administrativos presentes na burocracia e na NGP (SALM; MENEGASSO, 2009).

A Administração Pública Societal (APS) é a segunda proposta emergente e foi delineada pela professora e pesquisadora brasileira Paes de Paula (2005a). Desenvolvido a partir do contexto brasileiro, mais precisamente das ideias dos movimentos contra a ditadura e pela redemocratização no Brasil surgidas nas décadas de 1960 a 1980, o projeto político busca a agregação de uma esfera pública não estatal às tradicionais instituições de caráter estatal e, portanto, maior envolvimento da sociedade nas ações de interesse público (PAULA, 2005a).

Em que pese a sincronia temporal de ambos os projetos, enquanto métodos de reforma político-administrativa, Paes de Paula (2005b) entende haver diferenças substanciais entre a vertente gerencialista e a societal, quando debatidas a partir da ênfase que cada movimento atribui às três dimensões estruturais que a autora considera fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática, quais sejam: 1) dimensão econômico-financeira; 2) dimensão institucional-administrativa; e 3) dimensão sociopolítica.

Enquanto a vertente gerencial enfatiza apenas as duas primeiras dimensões mencionadas (relegando a última para o plano do discurso), a vertente societal ocupa-se da dimensão sociopolítica, sem se preocupar em estabelecer uma proposta para a organização do aparelho de Estado. Não obstante, enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública (PAULA, 2005b).

O movimento societal apresenta, em suas propostas, amostras de mecanismos exequíveis de participação social, desenvolvidas a partir de formatos alternativos criados e experimentados nacionalmente nos governos das frentes populares, como: orçamento participativo, fóruns temáticos e conselhos gestores de políticas públicas (PAULA, 2005a).

Conforme Tenório (1998), a gestão pública societal contrapõe-se ao método centralizado e autoritário de exercício do poder público, bem como ao modelo de gestão eminentemente tecnocrático e monológico. Trata-se de um projeto político que busca fomentar o protagonismo da sociedade civil na definição da agenda política, bem como a utilização de processos colaborativos na produção dos bens e serviços públicos.

Na próxima seção, a discussão avança, dando destaque à necessidade de complementariedade entre os modelos de AP, considerando-se a multidimensionalidade humana e uma sociedade que é multicêntrica (RAMOS, 1989). Salm e Menegasso (2009) são sensíveis a tais pressupostos, avançando para além da perspectiva da NGP e da abordagem societal.

2.1.2 Complementariedade entre Modelos de Administração Pública

Este tópico tem por escopo discutir os modelos de AP aventados nos itens anteriores, como estratégias complementares para produção do bem público, cada qual com o seu espaço de aplicabilidade na sociedade.

Segundo Salm e Menegasso (2009), constitui-se um equívoco analisar e criticar tais modelos como se cada um deles correspondesse a um fenômeno insulado e puro, pois, sob tal enfoque, cada qual se revela maculado por disfunções e limites. Enquanto a burocracia se mostra ineficiente e de elevado custo, a NGP descaracteriza a esfera pública e a democracia. Por sua vez, as propostas emergentes não apresentam mecanismos eficazes que tornem exequíveis suas proposições.

Partindo de tais premissas, Salm e Menegasso (2009) sustentam a ideia de complementariedade entre os modelos de AP, desde que concebidos a partir de uma mesma base epistemológica. Para tanto propõem a reconceitualização da AP com base na teoria da delimitação dos sistemas sociais que considera que a sociedade é concebida sob uma perspectiva multicêntrica, politicamente articulada e, portanto, formada de múltiplos enclaves, entre os quais está o mercado. Contrapõe-se, portanto, a uma sociedade em que as “ações humanas são guiadas pela racionalidade do mercado e agem como se tal racionalidade fosse supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais” (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2015, p. 472).

Para Salm e Menegasso (2009), a sociedade politicamente articulada tem como referência a multidimensionalidade humana, que pode ser apresentada como de caráter político, social e econômico. Esses diferentes espaços correspondem não apenas a cada uma das dimensões da existência humana, mas também da sociedade à qual pertencem.

Advogam os mesmos autores que os modelos de AP devem incidir de forma complementar sobre uma realidade social, pois nesta “há múltiplos espaços para a existência humana, cada qual com suas exigências e peculiaridades”, de modo que “os modelos integram a administração pública e são necessários à sociedade politicamente articulada e ao cidadão que dela faz parte” (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 99).

Sob tal perspectiva, verifica-se que, para a implementação da complementariedade dos modelos, impõe-se a utilização da estratégia de coprodução em rede do bem público, porquanto assegura sejam os serviços públicos produzidos de maneira eficaz. Além disso, é fundamental a formação de administradores públicos que possam interagir nos espaços da sociedade politicamente organizada, por meio da coordenação política e servir ao cidadão e à comunidade (SALM; MENEGASSO, 2009).

Na seção a seguir será apresentada uma breve recapitulação histórica sobre as EGs em âmbito nacional, bem como caracterizada a Fundação Escola de Governo de Santa Catarina (ENA) e o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública Avançada (GPA).

3 Escolas de Governo: consolidação e tendências

Historicamente, as condições políticas que ensejaram discussões acerca da formação de EGs no Brasil têm nos movimentos de reforma administrativa seu estopim inicial e, na necessidade de formação dos servidores públicos, o lastro de sua imperatividade. A primeira reforma adotada no Brasil foi de inspiração weberiana – a burocracia. Uma das suas diretrizes foi a de promover a racionalização burocrática do serviço público (padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle nas áreas de pessoal, material e finanças), assim como criar o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) com o intuito de executar a política para pessoal civil, admissão por concurso e capacitação técnica do funcionalismo e promover a racionalização de métodos no serviço público e elaboração do orçamento da União (COSTA, 2008).

Foi a Constituição Federal, a partir da nova redação do § 2º do art. 39, dada pelo art. 5º da Emenda n. 19, de 1998, que infligiu à AP a obrigação de manter instituições, cujas atribuições são a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. O dispositivo legal mencionado consolidou as EGs como parte integrante da estrutura do Estado e conferiu-lhes posição estratégica em relação às organizações privadas com propósito finalístico coincidente.

Tal vantagem, ainda que não adjudique o monopólio das ações de capacitação da função pública às EGs, assegura-lhes o papel de protagonistas na formulação de políticas voltadas à melhoria da gestão, rompendo com aquela concepção originária, “em geral marcada pelo propósito de formar a futura elite burocrática, tendo como referência os modelos francês e alemão” (PACHECO, 2002, p. 75).

Bittencourt e Zouain (2010) destacam a importância das escolas de governo no amplo processo de inovação e transformação de todo o serviço público, a partir de formação de servidores altamente eficientes e preparados. Nos dias atuais, os servidores públicos

prestam atividades públicas em um ambiente caracterizado por sociedades complexas, diversificadas e mobilizadas, exigindo uma formação que lhes resguarde a “autonomia política e científica como espaços de debate e reflexão, promovendo o ensino pluralista, comprometido com valores democráticos e republicanos” (FERNANDES, 2016, p. 19).

Uma formação com esses requintes demanda não apenas a institucionalização das atividades de desenvolvimento dos servidores públicos, como também – senão o mais importante – de programas de formação que indiquem nitidamente qual o tipo de sociedade e Estado que se quer, e o modelo de gestão que melhor atenda a essa sociedade (SOUZA, 2002).

No Brasil, são diversas as EGs em funcionamento nas esferas do poder público federal, estadual e municipal, e, conquanto partilhem das mesmas dificuldades e desafios, apresentam grandes discrepâncias no que se refere à estrutura, capacidades, recursos e *know-how* (FERRAREZI; TOMACHESKI, 2010).

Em se tratando da escola de governo de Santa Catarina, objeto da pesquisa em questão, ela é dotada de personalidade jurídica de direito público e autonomia técnico-administrativa. A ENA integra a administração indireta do Poder Executivo estadual e tem, entre outras, a competência de: 1) formar gestores públicos por meio de cursos e programas de capacitação e formação e de cursos de educação continuada e 2) desenvolver uma visão ampla e integrada da administração pública junto aos participantes, favorecendo a reflexão e o debate sobre a ética pública, a democracia, a cidadania e a responsabilidade do Estado perante a sociedade (SANTA CATARINA, 2009).

Quanto aos seus objetivos, a ENA busca difundir conhecimentos em gestão pública, estimular a reflexão crítica em seus alunos/participantes, incitando-os à condição de agente de mudança e de inovação, comprometidos com a ética, a responsabilidade, a democracia e a cidadania. Com isso, pretende promover, de modo geral, o “compartilhamento de conhecimentos e práticas inovadoras e que tragam mudanças para a administração pública” (FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO - ENA, 2016, p. 24).

A implementação dos projetos, programas e atividades de docência, necessárias à consecução dos fins da ENA, é exercida por docentes previamente habilitados no processo de credenciamento, regulado pelo Decreto nº 3.148, de 22 de março de 2010.

A concepção de ensino e de currículo balizadora dos métodos educativos empregados pela instituição subsiste alicerçada na premissa de que o desenvolvimento e a formação dos operadores da estrutura administrativa estatal devem refletir globalmente suas ações, pautadas em um modelo de gestão que incorpore a cidadania, a interdisciplinaridade e elevados padrões éticos. A diretriz metodológica adotada pela ENA privilegia a abordagem holística e interativa do ensino, utilizando-se de processos de estudo de caso e persecução de resultados, os quais possibilitam ao servidor público, em um contexto simulado, atuar como protagonista dos processos decisórios da vida real da administração pública e das políticas públicas (ENA, 2016).

No Plano de Desenvolvimento Institucional da ENA (2016), constam as modalidades de cursos oferecidas regularmente, sendo de curta e longa duração e especialização *lato sensu*. Além dessas categorias, a ENA também oferece a organização e execução de capacitações da função pública, voltadas a demandas específicas.

O Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública Avançada (GPA), foco deste trabalho, passou a ser oferecido pela ENA a partir de agosto de 2011, quando a fundação foi credenciada pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (Resolução CEE nº 052 de 09 de agosto de 2011) para a oferta de cursos de pós-graduação, em nível de especialização.

3.1 Caracterização do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Pública Avançada (GPA)

O Projeto Político Pedagógico do GPA (PPP) foi estruturado de forma a permitir ao seu público-alvo (servidores públicos efetivos dos âmbitos municipal, estadual e federal, com formação superior) “a formação profissional em gestão na administração pública, visando oferecer uma formação profissional consistente e que atenda aos requisitos de rigor científico e didático” (ENA, 2015, p. 12). O curso que conta com uma carga horária de 435 horas tem como objetivos específicos:

- Formar gestores públicos proporcionando-lhes a aquisição de conhecimentos e instrumentos de gestão, que contribuam para a elevação dos padrões de eficiência e eficácia da administração pública.

- Formar pessoal qualificado para as atividades relacionadas à pesquisa e ao magistério superior.
- Desenvolver uma visão ampla e integrada da administração pública junto aos participantes, favorecendo a reflexão e o debate sobre a ética pública, a democracia, a cidadania e a responsabilidade do Estado perante a sociedade.
- Promover a prospecção e a difusão de novos conhecimentos sobre gestão pública por meio de estudos e de capacitação em organizações públicas, mistas e privadas (ENA, 2015, p. 14).

A seleção dos servidores interessados em participar do curso GPA é realizada de forma autônoma pelos órgãos e entidades da administração pública. O(s) candidato(s) aprovado(s) ao final do processo é(são) indicado(s) à ENA, que procede à sua inscrição no curso, desde que satisfeitos os mesmos critérios impostos pelo Ministério da Educação e pelo Conselho de Educação do Estado de Santa Catarina às instituições.

Conforme extraído do PPP (2015), as disciplinas do curso estão distribuídas em seis módulos, a saber: 1) Fundamentos da Gestão Pública; 2) Direito e Administração Pública; 3) Atividade Financeira do Estado; 4) Gestão Estratégica da Administração Pública; 5) Formação; e 6) Monografia.

Importante ressaltar, considerando os objetivos deste trabalho, as disciplinas que compõem o módulo 1 denominado de Fundamentos da Gestão Pública. Elas abrangem as disciplinas introdutórias à administração pública: Administração Pública Brasileira; Análise de Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento e da Inovação nas Organizações Públicas

4 Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa, pois juntas permitem recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002). É quantitativa porque, com base na representatividade numérica e de percentuais extraída das respostas obtidas às questões fechadas do questionário aplicado, foi possível estabelecer e descrever dimensões relacionadas ao fenômeno estudado, a formação dos alunos do curso GPA. A pesquisa é qualitativa porque se centrou na compreensão, interpretação e explicação

da associação interativa entre os pressupostos dos modelos e propostas de AP, os dados empíricos apresentados na coleta de informações (QI) e a diretriz metodológica do curso GPA/ENA.

A pesquisa valeu-se de pesquisa bibliográfica, bem como análise documental e pesquisa com *survey*. Para a discussão do referencial teórico, realizou-se um levantamento bibliográfico com leitura exploratória acerca dos temas atinentes a EGs, à ENA, ao curso GPA/ENA e a modelos e propostas de AP. A seleção dos artigos teve o auxílio das plataformas de busca disponíveis nos sítios das seguintes instituições: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad); Escola Nacional de Administração (Enap); e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. Além disso, utilizou-se dos portais eletrônicos da Alesc, ENA, Ipea, Senado Federal e da UFRGS, entre outros. A pesquisa documental ocorreu com a busca de matérias que caracterizassem a ENA, suas normas internas, bem como o curso GPA/ENA.

A pesquisa com *survey* refere-se à utilização de um questionário como instrumento de pesquisa. O documento foi enviado por e-mail aos especialistas, egressos do curso GPA, e objetivou conhecer suas opiniões e informações sobre a formação acadêmica oferecida pela ENA. Seguindo padrões explicitados por Fonseca (2002), as perguntas do questionário foram estabelecidas com clareza e detalhamento, mantendo-se o anonimato do respondente para evitar distorção na resposta.

O universo da pesquisa foi definido considerando o número de servidores que já participaram do curso GPA/ENA desde sua primeira edição, em 2013, até a terceira e última turma, formada em 31 de agosto de 2017. Totalizou-se, assim, um universo de 95 (noventa e cinco) alunos egressos, dos quais 40 (quarenta) participaram da primeira edição do curso, 31 (trinta e um) da segunda e 25 (vinte e cinco) da terceira. Nesse cômputo, considerou-se apenas aqueles que obtiveram a outorga do grau de especialista, ficando de fora os desistentes ou reprovados no curso.

Dos 95 questionários enviados no período de setembro de 2017, 55 formulários foram respondidos e o resultado foi exportado da base de dados virtual para planilhas no formato Microsoft Excel. Trata-se de amostra não probabilística por conveniência, delimitada pela acessibilidade aos respondentes, ou seja, consideraram-se os questionários

respondidos. Assim, a amostra corresponde ao número de respondentes, qual seja: 55 (cinquenta e cinco) alunos.

A definição de critérios para a elaboração das perguntas do questionário foi idealizada a partir de um quadro referencial teórico, composto por oito categorias de análise extraídas da fundamentação teórica. Tais categorias, que se encontram no Quadro 1, foram levantadas e ordenadas a partir dos pressupostos mais importantes de cada um dos modelos e estratégias de AP que sustentam esta pesquisa, e também serviram de suporte para o exame das informações obtidas na coleta de dados.

Dada a grande quantidade de categorias de análise aceitáveis para compor o quadro referencial teórico, aplicaram-se alguns critérios para sua limitação, quais sejam: 1) categorias similares foram unificadas; 2) categorias presentes nas obras de mais de um autor foram priorizadas; e 3) categorias cujos autores atribuíram maior destaque em suas obras foram selecionadas.

O Quadro 1 abaixo apresenta as categorias de análise e respectivas características, conforme o paradigma de AP a que se associam.

Quadro 1 | Quadro referencial teórico: categorias de análise

Categorias de análise	Características dos Paradigmas de AP		
	Burocracia	NGP	Propostas emergentes
Práticas de gestão	Apega-se à formalidade, impessoalidade e profissionalismo para conferir eficiência organizacional.	Incorpora práticas do setor privado, visando ofertar serviços de boa qualidade ao cidadão/cliente.	Aproxima o cidadão do Estado, enfatizando seu envolvimento na produção do bem comum por meio de atividades colaborativas.
Papel do servidor	Atém-se às regras e procedimentos. Limita-se ao desenvolvimento de sua tarefa. Seu envolvimento é alienativo.	Compreende e aplica as normas; têm autonomia para identificar e resolver problemas, melhorar continuamente os processos. Seu envolvimento é calculativo.	Atua na coordenação de diálogos, com alta capacidade de negociação. Possui qualificação técnica e política. Age com ética, responsabilidade e senso de coletividade.

Responsividade (atendimento de expectativas)	Voltada à organização.	Voltada ao usuário/cliente dos serviços públicos.	Voltada à comunidade e ao cidadão.
Funções administrativas	Controle e organização.	Controle e planejamento.	Controle e coordenação.
Indicador de sucesso da política pública	Cumprimento de normas positivadas.	Desempenho técnico, com contenção de custos e maximização dos resultados.	Alto grau de participação dos cidadãos na tomada de decisão.
Interesse público	Voltada ao atendimento das necessidades da burocracia.	Refere-se aos interesses e desejos da ampla maioria dos cidadãos (consumidores), isto é, da agregação dos interesses individuais.	Refere-se ao espaço de interações entre diversos interesses que, articulados, definem valores compartilhados e interesses comuns.
Participação no processo de coprodução do bem público	Pessoas da comunidade agem de forma voluntária, fazendo trabalho caritativo. O Estado atua apenas de modo a conferir eficiência a estes serviços.	A participação se restringe à solicitação de serviços ou assistência ao Estado.	A participação se dá mediante a interação entre cidadãos, organizações da comunidade e o aparato administrativo.
<i>Accountability</i>	Controle restrito à constatação da conformidade/legalidade da ação dos gestores públicos.	Explicitada com base em padrões de desempenho e resultados.	É multifacetada. Além de eficiência e resultados, considera outras expectativas dos cidadãos como políticas públicas mais abertas à participação social e defesa da democracia e do interesse público.

Fonte: Elaboração própria com base no referencial teórico, 2017.

Para cada categoria de análise, elaborou-se uma pergunta fechada, objetivando verificar qual dos pressupostos de modelos e estratégias de AP vinculados à categoria foi mais enfatizado no curso GPA, totalizando oito questionamentos. Ao final, elaborou-se uma pergunta aberta, permitindo aos egressos apontarem de que maneira o curso GPA contribui ou poderia contribuir para sua formação. A análise dos dados deu-se de maneira

descritiva, por meio da avaliação das respostas dos questionários, mas também de maneira explicativa, visto que tal análise se baseou nas categorias apresentadas no Quadro 1: Práticas de Gestão, Papel do Servidor, Responsividade, Funções Administrativas, Políticas Públicas, Interesse Público, Tipos de Coprodução e *Accountability*. Essas categorias dão suporte explicativo para o enquadramento das respostas.

5 Resultados da pesquisa

A partir da análise do curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em GPA/ENA frente a modelos de AP, observa-se que na categoria de análise “Práticas de Gestão” os respondentes afirmam estar mais preparados para utilizar em seu local de trabalho: práticas que valorizem a condução de processos com mais formalidade, impessoalidade e profissionalismo (60%); práticas ou ferramentas consolidadas nas organizações privadas (25,5%); práticas que envolvam atividades colaborativas entre o cidadão e a administração pública (14,5%). Concluiu-se, portanto, que há prevalência do modelo burocrático na categoria Práticas de Gestão.

Em que pese o resultado com maior expressão, inusitadamente a maior parte dos respondentes optantes das práticas relacionadas à burocracia (60%) e às propostas emergentes (14,5%) se referiram a estratégias da NGP, ao serem instados a indicar um exemplo de ferramenta ou prática implementada em seu local de trabalho.

Essas divergências na relação das respostas se, por um lado, evidenciam certa confusão no que se refere à identificação das práticas de gestão pertinentes a cada modelo de AP, por outro, sugerem que a academia não estaria discutindo com maior profundidade os elementos da categoria de análise em questão frente ao modelo burocrático, à NGP e às propostas emergentes.

Em relação aos optantes de práticas relacionadas à NGP (25,5%), essa contradição não é observada, subsistindo total harmonia na escolha de instrumentos relacionados a esse modelo. Tal fato retrata maior discernimento, por parte desse grupo de alunos, na assimilação das características atinentes a esse modelo de AP, ou, maior ênfase desse paradigma pela academia.

Na categoria de análise “Papel do Servidor”, observam-se os seguintes resultados, a título de orientação mais ressaltada no curso GPA/ENA sobre o papel do servidor público: 1) identificar e resolver problemas/gargalos para melhorar continuamente os processos (63,65%); 2) observar regras e procedimentos para conferir efetividade às atividades administrativas (23,65%); 3) coordenar diálogos e negociação pautados na ética, responsividade e democracia (12,70%). Assim, para a categoria Papel do Servidor, denota-se uma formação acadêmica mais condizente com a NGP que fundamenta seus pressupostos nas práticas organizacionais, na eficiência e na dimensão gerencial e institucional (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Esse favoritismo indica que há uma contradição dos respondentes quando comparadas práticas de gestão e papel do servidor público, pois os respondentes afirmam que o papel do servidor é o de identificar e resolver problemas (prevalência da NGP), mas na categoria “Práticas Realizadas” os mesmos destacam que as realizam por meio de processos com mais formalidade, impessoalidade e profissionalismo (prevalência do modelo burocrático).

Por outro lado, os baixos percentuais atingidos nas assertivas que caracterizam as propostas emergentes (12,70% nesta categoria e 14,5% na categoria anterior) demonstram que os respondentes não se sentem preparados para desenvolver no seu dia a dia, no papel de servidor público, práticas condizentes com tais propostas.

No que se refere à categoria de análise “Responsividade”, observa-se a seguinte indicação pelos respondentes, em relação às expectativas a serem prioritariamente atendidas: 1) dos cidadãos/clientes do serviço público (60%); 2) da AP (34,5%); 3) dos cidadãos/comunidade (5,5%). Os resultados demonstraram uma formação mais alinhada às premissas da NGP, para a categoria Responsividade. O que demonstra o déficit na formação dos servidores públicos em relação aos modelos emergentes.

Tanto nas categorias de análise “Papel do Servidor” quanto nos exemplos listados à categoria ‘Práticas de Gestão’, têm-se os mesmos indicadores, com a mesma média de percentual, o que informa certa predileção dos respondentes pela NGP. Esses achados de pesquisa corroboram com o trabalho de Ribeiro e Mancebo (2013), que demonstra que o servidor público, ao mesmo tempo que lida com o trabalho burocrático e impessoal do

aparelho do Estado, se vê confrontado com a lógica de mercado, que demanda modelos inovadores e flexíveis de trabalho. Isso pode explicar as respostas contraditórias dos egressos pesquisados.

Um aspecto a ser considerado no quadro das respostas é o do índice de escolhas alcançado na assertiva relacionada às propostas emergentes (5,5%). Este foi o menor patamar de respostas recebido pelo modelo em toda a pesquisa. A reiteração desse fato na maior parte das categorias de análise demonstra a necessidade de uma formação mais abrangente que incorpore os pressupostos desses modelos.

Quanto à categoria de análise “Funções administrativas”, os seguintes percentuais foram obtidos na indicação da função mais enfatizada pelo curso GPA: 1) controle e planejamento (61,80%); 2) controle e organização (23,65%); 3) controle e coordenação (14,55%). A alternativa com maior inclinação, na categoria Funções Administrativas, aponta, novamente, para uma formação mais voltada para a NGP.

Não obstante essa tendência conformar-se à maioria das respostas obtidas nas demais categorias, sua prevalência colide frontalmente com o resultado sobressalente na categoria Práticas de Gestão, em que os respondentes atribuem destaque a uma formação mais voltada a práticas condizentes com a burocracia.

Escapa dessa associação apenas o grupo de respondentes incluídos no percentual de 23,65%, muito embora se verifique que a inclinação por esse modelo tenda a diminuir significativamente na maioria das categorias de análise a seguir relatadas: Políticas Públicas (16,3%), Interesse público (10,9%), Tipos de Coprodução (0%).

No que se refere às propostas emergentes, o equivalente do percentual obtido (14,55%), em número de respondentes (oito egressos), mostrou-se dissonante da apuração do quantitativo de exemplos de ferramentas vinculadas a esse modelo na categoria Práticas de Gestão (2 exemplos).

Na categoria de análise “Políticas Públicas”, observaram-se as seguintes percentagens na escolha do indicador de sucesso mais frisado no curso GPA/ENA: 1) planejamento e execução desempenhados de forma técnica, com contenção de custos e maximização dos resultados (56,4%); 2) participação dos cidadãos no planejamento e execução (27,3%);

3) cumprimento dos procedimentos legais relacionados ao seu planejamento e execução (16,3%). Prevalece, portanto, segundo a categoria Políticas Públicas, a predileção pelos pressupostos da NGP, cuja eficiência e redução de custos seriam considerados elementos essenciais (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A pesquisa mostrou, ainda, que o percentual atribuído à alternativa condizente com as características das propostas emergentes (27,3%), pela primeira vez, supera em mais de 100% a média de patamar atingido nas categorias analisadas anteriormente: Práticas de Gestão (14,5%), Papel do Servidor (12,70%), Responsividade (5,5%) e Funções Administrativas (14,55%). Apesar disso, o crescimento percentual sentido contraria as escolhas com maior ênfase nessas categorias, as quais destacam uma formação mais voltada à NGP.

Outro dado importante refere-se à discrepância entre o percentual alcançado na assertiva relativa ao modelo burocrático (16,3%) e o índice atingido para alternativa representativa desse modelo na categoria Práticas de Gestão (60%). Essa relação demonstra que, apesar de a maioria dos respondentes alegar estar mais preparada para utilizar práticas relacionadas a esse modelo (burocrático), essa expressividade não se repete agora como impulso para escolha do indicador de sucesso da Política Pública correspondente ao mesmo modelo.

Para a categoria “Interesse Público”, os seguintes patamares foram colhidos nos referenciais de equivalência: 1) os espaços de interações entre diversos interesses que, articulados, definem interesses comuns (65,5%); 2) os interesses e desejos da maioria dos cidadãos, isto é, da soma dos interesses individuais (23,6%); 3) os interesses da administração pública (10,9%). A opção com maior representatividade é das propostas emergentes, segundo a categoria Interesse Público, o que demonstra que há embriões relacionados aos modelos emergentes no âmbito dos egressos do curso.

A tendência ora destacada, apesar de significativa, vai de encontro ao resultado prevalecente nesta pesquisa, já que nas categorias Papel do Servidor, Responsividade, Funções Administrativas, Política Pública e *Accountability* são destacadas as premissas condizentes com a NGP. Nessa toada, apenas 23,6% dos respondentes se mostraram coerentes na escolha dessa opção. No que se refere à assertiva com 10,9% de escolha,

observa-se que a única categoria de análise que se aproxima dessa tendência é a das Práticas de Gestão, em que os respondentes enfatizaram uma formação mais voltada para o modelo burocrático.

Na categoria de análise “Tipos de Coprodução”, foi verificado na escolha do modelo de coprodução que os respondentes se sentem mais habilitados a lidar em seu local de trabalho: 1) quando a comunidade participa de forma ativa e colaborativa com o governo e seu envolvimento interfere diretamente na produção de bens e serviços públicos (74,5%); 2) quando a comunidade/cidadão participa por meio de solicitações de serviço ou de assistência ao Estado (25,5%); 3) quando a comunidade/cidadão participa de “forma voluntária, prestando trabalho caritativo” (0%). O resultado com maior expressão indica as propostas emergentes como paradigma de AP mais enfatizado pelo curso GPA/ENA, conforme a categoria Tipos de Coprodução. Dessa forma, os achados da pesquisa para essa categoria corroboram com a percepção de Salm e Menegasso (2009), de que é fundamental a formação de administradores públicos que possam interagir nos espaços da sociedade politicamente organizada, tornando os serviços públicos produzidos mais eficazes e efetivos com e para a sociedade.

Malgrado revelada inclinação fazer supor que os respondentes se avaliem capazes de lidar com um tipo de coprodução marcado pela intensa interação entre cidadãos, organizações da comunidade e o aparato administrativo do Estado, essa tendência não se confirma quando confrontada às respostas por eles apontadas na categoria de análise Práticas de Gestão. Quando da análise dessa categoria, percebeu-se que apenas 14,5% dos respondentes asseveraram estar habilitados ao emprego de “práticas que envolvam atividades colaborativas entre o cidadão e a administração pública” em seu local de trabalho. Também se verificou que, do grupo que integra os 14,5% de respondentes, o que equivale a oito egressos, apenas dois deles reportaram exemplos ou práticas implementadas em seu local de trabalho alinhadas às propostas emergentes.

Seguindo a mesma lógica, observou-se que o maior peso dado pelos respondentes ao tipo de coprodução condizente com as propostas emergentes não condiz com a escolha prevalecente na categoria Práticas de Gestão (formação), que, por ser vinculada ao modelo burocrático, menospreza a participação efetiva do cidadão nas decisões políticas da AP.

Apurou-se, ainda, que embora o percentual de 25,5% represente apenas $\frac{1}{4}$ (um quarto) das escolhas levadas a efeito, ele se revela condizente com os resultados de maior expressão atingidos nas categorias de análise: Práticas de Gestão, Papel do Servidor, Responsividade, Funções Administrativas, Política Pública, e *Accountability*, nas quais prevaleceu a opção por características que destacam uma formação mais voltada às práticas da NGP.

Na categoria de análise “*Accountability*”, a pesquisa registrou os seguintes patamares nos referenciais desse elemento: 1) padrões de desempenho, resultados e eficiência (54,6%); 2) conformidade/legalidade (23,6%); 3) ética, democracia e responsividade (21,8%). A assertiva com maior índice sugere a NGP como modelo mais destacado no curso GPA/ENA, em relação à categoria *Accountability*. Esses achados coincidem com a tendência que se confirmou em mais de 80% das categorias de análise e reforçam a hipótese de que a formação dada pelo curso GPA/ENA tende a ser mais tecnocrata. Tal análise corrobora com os estudos de Rocha (2011) de que a *accountability* no quadro da NGP se consolida por meio do controle dos resultados, que corresponde à máxima produtividade dos recursos públicos, baseados na eficiência, eficácia/efetividade e economicidade.

Ainda no que se refere à categoria *accountability*, dos resultados de menor expressividade, verificou-se que a escolha dos respondentes pela assertiva relacionada ao modelo burocrático (23,6%) sugere haver contradição, se comparado àquele atingido na assertiva representativa do mesmo paradigma, na categoria “Responsividade” (34,5%). A contradição é constatada a partir do decréscimo em 11% desse percentual, o que equivale à baixa de seis respondentes.

Tal fato chama a atenção por se tratar a responsividade de uma das cinco dimensões da *accountability*, ao lado da transparência, sujeição, controle e responsabilidade (KOPPEL, 2005). Nessa condição, afigura desarrazoada a assimilação simultânea de ambos os conceitos, responsividade e *accountability*, sob paradigmas de AP díspares. A mesma constatação é sentida em relação à escolha da opção característica das propostas emergentes, embora expresse um acréscimo. De 5,5% de optantes na categoria Responsividade, passou-se para 21,8% na categoria *Accountability*.

Cotejados os percentuais obtidos em cada categoria de análise, tem-se, de modo geral, que a maior aderência dos respondentes por assertivas que caracterizam a NGP (46,36%), em detrimento daquelas representantes dos demais modelos (burocracia - 24,09%, propostas emergentes - 29,55%), assinala prevalecer na formação dos especialistas em gestão pública, egressos do curso GPA/ENA, uma tendência mais voltada para práticas associadas à NGP.

É preciso reconhecer que há inúmeros desafios em função da crescente complexidade da sociedade contemporânea, bem como necessidade cada vez maior de que os agentes públicos compreendam e respondam às expectativas dos cidadãos. Isso não é tarefa fácil, sendo um esforço de formação de longo prazo (ROCHA, 2011; SALM; MENEGASSO, 2009; DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A mesma constatação é sentida em relação à escolha da opção característica das propostas emergentes, embora expresse um acréscimo. De 5,5% de optantes na categoria Responsividade, passou-se para 21,8% na categoria *Accountability*.

Embora o percentual com maior adesão às premissas da NGP supere em apenas 17,82 pontos percentuais o segundo maior patamar atingido, qual seja, o das propostas emergentes, o exame particularizado das categorias de análise demonstrou que, nas categorias em que esta prevaleceu (Interesse Público e Tipos de Coprodução), o resultado se mostrou contraditório às escolhas feitas pela maioria dos respondentes na categoria Práticas de Gestão e, de forma indireta, nas demais categorias.

Na última pergunta do QI, os respondentes foram instados a responder abertamente se o curso GPA contribuiu para a sua formação enquanto servidor público. Das 52 (cinquenta e duas) respostas colhidas, observou-se que todos os respondentes acenaram positivamente à indagação, bem como apresentaram exemplos a justificar tal opção. Não obstante, apenas 40 respostas foram consideradas relevantes ao atendimento dos objetivos desta pesquisa, já que continham em seu teor alusão a expressões ou práticas condizentes com os três modelos de AP discutidos neste estudo.

Após o agrupamento das expressões/práticas citadas e associação dessas aos três paradigmas de AP discutidos neste estudo, observou-se que a maioria dos respondentes optou pela citação de exemplos mais alinhados a NGP (77,5%) para demonstrar a

contribuição do curso GPA/ENA em sua formação enquanto servidor público, enquanto que 12,5% destacaram práticas condizentes com as propostas emergentes. Outros 10% dos respondentes mencionaram exemplos mais voltados à burocracia.

O resultado obtido por ocasião da última pergunta do QI corrobora a tendência observada nas questões fechadas, as quais enfatizam um estilo de formação mais voltado para a NGP. Para ser mais preciso, percebe-se um acréscimo significativo no percentual de aderência dos respondentes ao modelo, passando de 46,36%, apurado no cômputo geral, para 77,5%.

Assim, tendo-se em mente o objetivo maior desta pesquisa, qual seja, analisar o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em GPA/ENA frente a modelos de AP, foi correlacionada a base teórica com os resultados da pesquisa empírica, considerando as categorias de análise: Práticas de Gestão, Papel do Servidor, Responsividade, Funções Administrativas, Políticas Públicas, Interesse Público, Tipos de Coprodução e *Accountability*.

Na categoria de análise “Práticas de Gestão”, a pesquisa demonstrou a prevalência do modelo burocrático. Na categoria de análise “Papel do Servidor”, denota-se uma formação acadêmica mais condizente com a NGP. No que se refere à categoria de análise “Responsividade”, os resultados demonstraram uma formação mais alinhada às premissas da NGP. Quanto à categoria de análise “Funções administrativas”, a alternativa com maior inclinação aponta para uma formação mais voltada para a NGP. Na categoria de análise “Políticas Públicas”, prevalece a predileção pelos pressupostos da NGP. Já para a categoria “Interesse Público”, a opção com maior representatividade destacou a prevalência das propostas emergentes como paradigma mais ressaltado no GPA/ENA. Na categoria de análise “Tipos de Coprodução”, o resultado com maior expressão indica as propostas emergentes como paradigma de AP mais enfatizado pelo curso GPA/ENA. Na categoria de análise “*Accountability*”, a assertiva com maior índice sugere a NGP como modelo mais destacado no curso GPA/ENA. Na última pergunta aberta do QI, os respondentes foram instados a responder abertamente se o curso GPA contribuiu para a sua formação enquanto servidor público. O resultado obtido corrobora a tendência observada nas questões fechadas, as quais enfatizam um estilo de formação mais voltado para a NGP.

Assim, em resposta ao problema de pesquisa, portanto, apurou-se que, frente a modelos de AP, a formação dos especialistas em gestão pública egressos do curso GPA/ENA tende a se alinhar às práticas associadas à NGP.

O resultado desta pesquisa sugere que sejam revisadas as práticas expressas no curso GPA/ENA, pois, ainda que não se apresentem puros na realidade, cada modelo carrega consigo pressupostos que o evidenciam em relação a outros. Se o objetivo maior da ENA com o curso GPA/ENA volta-se ao desenvolvimento de competências ligadas à cidadania, democracia, ética e responsabilidade social, a valorização e o ensino de atributos do modelo de AP que expressem tais práticas se afiguram imperiosos.

Importa destacar que não se desconsideram os limites que a realidade do serviço público impõe ao servidor, que, mesmo tendo uma formação que enfatize princípios correlacionados às propostas emergentes, pode ver sua ação limitada pela burocracia fortemente arraigada na estrutura administrativa, ou ainda pela falta de estratégias alternativas de gestão que considerem aspectos tanto técnicos quanto políticos, capazes de refletir a complexidade dos problemas públicos. Além disso, mudanças radicais, de caráter estrutural, são difíceis de ocorrer em um curto espaço de tempo, principalmente quando se enfrentam as forças do *establishment*. Deve-se considerar que a democracia brasileira, a participação social e a abertura da estrutura do Estado à participação são um fenômeno recente (PAULA, 2005b).

De igual modo, não se olvida dos avanços trazidos pela NGP, sobretudo quando comparada aos modelos de AP anteriores ao seu advento. Cite-se, por exemplo, a minimização das práticas patrimonialistas, com a separação entre o bem privado e o público – e a nova postura assumida pelo Estado, comprometido com a justiça social e com a prestação de serviços de maneira eficiente, ou, ainda, com os valores de transparência e responsabilização como métodos para diminuir a corrupção.

Essa tendência, que tem íntima relação com o processo de amadurecimento democrático da sociedade brasileira, certamente é notada no resultado da pesquisa, e demonstra que as práticas disseminadas na ENA, embora não se mostrem predominantemente alinhadas às propostas emergentes, ao menos apontam para essa direção. Há, portanto, necessidade de ampliação da formação dos servidores públicos

de maneira continuada, para que no médio e longo prazo possa haver mudanças paradigmáticas (SALM; MENEGASSO, 2009; MORETTO; SALM; BURIGO, 2014; DENHARDT; DENHARDT, 2003; ROCHA, 2011; PAULA, 2005b).

6 Considerações finais

Esta investigação foi motivada pela relevância do tema à AP, para o Governo de Santa Catarina, sobretudo para o corpo diretivo da ENA, uma vez que permite inferir se a formação profissional oferecida pelo curso GPA/ENA tem de fato ressaltado o desenvolvimento de práticas voltadas para uma racionalidade comprometida com valores próprios de um Estado democrático como: cidadania, ética, transparência, controle e participação social plena. Observa-se que tais valores orientam a missão constitucional da ENA e os objetivos específicos do curso GPA/ENA.

O estudo identificou que a formação dos especialistas em gestão pública, egressos do curso GPA/ENA, tende a se alinhar, de uma maneira geral, às práticas associadas à NGP.

Para pesquisas futuras sugere-se que o conhecimento acerca do curso GPA/ENA seja enriquecido com um estudo mais detalhado da sua estrutura curricular e das ementas das disciplinas, a fim de verificar sua conformação ao desenvolvimento de competências do gestor público, ligadas à cidadania, ética, compromisso público e responsabilidade social; também, que seja acrescentada aos módulos a difusão de experiências alternativas de gestão que enfatizem tanto aspectos técnicos quanto políticos. Recomenda-se, também, a elaboração de uma proposta de avaliação dos impactos do curso sob o ponto de vista da sociedade e da AP catarinense.

Propõe-se, ainda, que seja investigado se os órgãos e entidades de origem dos egressos do curso GPA/ENA propiciam o desenvolvimento de práticas de coprodução. Nesses estudos devem ser enfatizados se os órgãos ou entidades dos egressos admitem tanto a participação, direta e efetiva, do cidadão, quanto o desempenho, posturas voltadas à negociação e coordenação de diálogos.

Embora não tenha sido foco da pesquisa a formação dos professores, consideramos que se trata de um aspecto relevante, pois apesar dos pressupostos dos modelos emergentes compõem aspectos do curso GPA, as práticas de ensino não estão alinhadas a esse modelo. Sugere-se, assim, que novas pesquisas possam ser realizadas no sentido de identificar a relação entre a formação dos docentes, que pode estar mais fortemente pautada na NGP, e suas práticas.

O presente estudo propõe que seja flexibilizada a estrutura curricular do curso GPA e adotada a coprodução em rede como um tema transversal, um compromisso interdisciplinar de todas as disciplinas, de modo que cada qual enfatize estratégias alternativas (emergentes) de produção do bem público.

Cabe destacar que o escopo da presente pesquisa não pretende, em hipótese alguma, identificar elementos que apontem para a existência de modelos puros e insulados de AP; tampouco confrontar a formação oferecida pelo curso GPA sob essa concepção de paradigmas. Contrário senso, parte-se da premissa de que, sob tal enfoque, os modelos de AP se revelam maculados por disfunções e limites e devem ser compreendidos como fenômenos complementares entre si. Assim, a análise que se faz, de forma particularizada, dos pressupostos relativos a cada paradigma, é adotada apenas como uma estratégia para se compilar características que ajudem a formar categorias de análise a serem usadas na solução do problema de pesquisa.

Além das vantagens que o levantamento desses dados poderá trazer ao corpo diretivo da ENA, tem-se que o questionário elaborado, a partir das categorias de análise, poderá servir de esteio para que outras EGs possam adaptá-lo e aplicá-lo aos egressos de cursos voltados à formação de gestores públicos, formando-se, assim, uma base de indicadores de desenvolvimento funcional de âmbito nacional.

Referências bibliográficas

ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Ângela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. *Cadernos Ebape.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, artigo 7, dez, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: versão atualizada até a Emenda n. 90/2015. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_15.09.2015/art_39_.asp>. Acesso em: 26 mai. 2017.

_____. Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), 1995.

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — Espea e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM. *Revista Adm. Made*, Rio de Janeiro. v. 14, n. 3, p. 75-94, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexos sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, v. 50, n. 4, out./nov., 1999.

CAPELARI, Mauro Guilherme Maidana *et al.* Alberto Guerreiro Ramos: contribuições do reducionismo sociológico para a construção do campo científico da administração pública no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8, Gramado. *Anais Eletrônicos...* Gramado, Anpad, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *RAP*. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set./out. 2008.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 51, n. 3, p. 41-73, jul./set., 2000.

DENHARDT, Robert. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The New Public Service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe, 2003.

ESCOLA DE GESTÃO DO PARANÁ. *Conheça a Escola de Gestão!* Disponível em: <<https://sway.com/48KfRijXoBsn2w3g>>. Acesso em: 09 jun. 2017.

FARIA, Cláudia Feres. Estado e organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? *Revista de Sociologia Política*, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 187-204, 2010.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA. Parecer nº 12/2013 ENA/COJUR/PROCESSO Nº 18139/34/2013. Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.enabrasil.sc.gov.br/assets/gpa/04062014/parecer-de-dispensa-de-licitacao.pdf>> Acesso em: 04 de jun. 2017.

_____. Biblioteca. *Projeto Político Pedagógico do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Pública Avançada GPA*. Florianópolis, 2015. 43 p.

_____. Biblioteca. *Projeto de Desenvolvimento Institucional – PDI*. Florianópolis, 2016. 128 p.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João A. Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 61, n. 3, p. 287-303, 2010.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. O papel das escolas de governo para a mudança. In: Congresso de Gestão Pública, 10, 2016. Rio Grande do Norte. *Slides...* Rio Grande do Norte: Escola de Governo, 2016. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B9oKxCuwBko-cKvHcVRVanpQdFk/view>> Acesso em: 11 jun. 2017.

_____. Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8, 2015, Brasília. *Anais Eletrônicos...* Brasília, Consad, 2015. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/027.pdf. Acesso em: 25 de mai. 2017

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA. Os movimentos sociais e a construção democrática: sociedade civil, esfera pública e gestão participativa. *Revista ideias*, n. 5/6, p. 7-22, 1999.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. *Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. 2. ed. São Paulo: Fapesp, 2007.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, mai./jun., 2006.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*, v. 65, n. 1, p. 94-108, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORETTO NETO, Luis; SALM, Vanessa Marie; BURIGO, Victor. A Coprodução dos Serviços Públicos: modelos e modos de gestão. *Revista de Ciência da Administração*, Santa Catarina, v. 6, n. 39, p. 164-178, ago. 2014.

MOTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set./out., 2008

NASSUNO, Marianne. *Burocracia e participação: a gestão no orçamento de Porto Alegre*. Vinhedo: Horizonte, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap-Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 1, p. 77-90, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.

_____. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar., 2005b.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. *Psicologia: Ciência Profissão*, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, n. 2, p. 82-97, mai./ago., 2011.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: Enapad, 2009.

RONCONI, Luciana Francisco de Abreu; DEBETIR, Emiliana; DE MATTIA, Clenia. Conselhos Gestores de Políticas Públicas: potenciais espaços para a coprodução dos serviços públicos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 14, n. 3, p. 46-59, set./dez., 2011.

RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. *A Secretaria Nacional de Economia Solidária: uma experiência de governança pública*. 2008. Tese (doutorado em Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). *Constituição do Estado de Santa Catarina*: versão atualizada até a Emenda n. 49/2009. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/CESC_16_11_2009.pdf>. Acesso em: 08 de jun. 2017;

_____. *Lei complementar n. 446, de 24 de junho de 2009*. Institui a Fundação de Amparo à Escola Nacional de Administração - ENA Brasil e estabelece outras providências. Disponível em: <http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2009/446_2009_lei_complementar.html> Acesso em 31 de mai. 2017.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 11, n. 25, p. 97-114, set./dez., 2009.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2010, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos*. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

SANTOS, Elinaldo L.; SANTOS, Reginaldo Souza; BRAGA, Vitor. Administração do Desenvolvimento na perspectiva Guerreirista: conceitos, contribuições e implicações. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.

13, n. 3, p. 462-477, set. 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6 n.1, p. 187-207, jan/abr., 2002.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (org.). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra. 2002.

TENÓRIO, F. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 5, set./nov., 1998.

VALADARES, Josei Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; SILVA, Gustavo Melo; SOAREZ, Érica Beranger Silva. Modernização da Administração Pública de Minas Gerais - um estudo exploratório do cargo de empreendedor público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro, Enanpad, 2010.

Welliton Saulo Da Costa

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9557-9099>

Graduado em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2006), especialização em Direito Material e Processual Civil pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina - CESUSC em Convênio com a Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina - ESMESC (2010) e Especialização em Gestão Pública Avançada pela Fundação Escola de Governo – ENA.

E-mail: dacostaws@yahoo.com.br

Luciana Francisco De Abreu Ronconi

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7916-7468>

Mestrado em Serviço Social pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorado em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina e Pós-doutorado na Universidade Técnica de Lisboa, no âmbito do Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão. Professora do Curso de Administração Pública do Centro de Ciência da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É membro do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública - NISP e do Grupo de Pesquisa Politeia - Coprodução do Bem Público: Accountability e Gestão.

E-mail: luciana.ronconi@udesc.br

Elaine Cristina de Oliveira Menezes

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1427-0744>

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) e doutorado em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009). Pós-doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (2011) e pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAG/UDESC (2015). Professora do Curso de Gestão/Administração Pública da Universidade Federal do Paraná. Membro do Grupo de Pesquisa Politeia - Coprodução do Bem Público: Accountability e Gestão.

E-mail: eoliveira.menezes@gmail.com